

Recomendações para

# **GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**



Universidade Federal de Santa Maria

Centro de Ciências Sociais e Humanas

Programa de Pós-Graduação em  
Gestão de Organizações Públicas

Recomendações para

# **GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**



*Patricia Pereira Fernandes*

*Breno Augusto Diniz Pereira*

Santa Maria, 2023

## Sobre este material

Este documento é um produto tecnológico, resultado da pesquisa de mestrado intitulada **Integração de setores e práticas de gestão de mudanças organizacionais: proposições de melhoria para a reestruturação das secretarias das unidades de ensino da UFSM**, sob orientação do professor Doutor Breno Augusto Diniz Pereira, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas.

O material apresenta o conceito de mudança organizacional e de gestão de mudanças, as principais barreiras enfrentadas e os passos para realizar esse processo.

# SUMÁRIO

1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL	03
2. GESTÃO DE MUDANÇAS	05
3. PONTOS IMPORTANTES PARA PENSAR ANTES DE INICIAR UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	07
4. PASSOS PARA A EXECUÇÃO DE UM PROCESSO DE MUDANÇA	09
▪ PASSO 1: DIAGNÓSTICO	10
▪ PASSO 2: PLANEJAMENTO	12
▪ PASSO 3: DEFINIR PROCESSOS, ROTINAS E PAPÉIS APÓS A MUDANÇA	14
▪ PASSO 4: COMUNICAÇÃO	16
▪ PASSO 5: TREINAMENTO	18
▪ PASSO 6: LIDERANÇA	20
▪ PASSO 7: AVALIAÇÃO	22
REFERÊNCIAS	24

# 1.

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança organizacional diz respeito a toda ação que modifique a estrutura da instituição com um propósito específico. Para que ela ocorra de forma positiva e o resultado final seja o esperado, é recomendado que os gestores sigam uma sequência de passos que permitirão à instituição analisar, diagnosticar, decidir e implementar as mudanças necessárias.

Deste modo, mudança organizacional é um processo complexo e dinâmico que se apresenta por diferentes perspectivas, que incluem desde esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, até modificações mais radicais, que acabam alterando estruturas e até mesmo aspectos do comportamento das pessoas que trabalham na instituição (SANTOS, NUNES E TOLFO, 2021).

# 2.

## GESTÃO DE MUDANÇAS

A gestão da mudança organizacional é um processo estruturado de gestão de pessoas, processos e tecnologias, para alinhar as estratégias organizacionais com relação às mudanças externas, isso significa planejar, definir, implementar, dirigir, comunicar, monitorizar e avaliar (PINTO, 2022).

É conjunto de práticas que tem por premissa entender e executar o processo, primeiro identificando “o porquê” de mudar, depois definindo “como” será realizada a mudança e “o quê” precisa ser mudado, ou seja, o conteúdo da mudança. Contudo, não diz respeito a apenas comunicar e implementar a mudança, mas também apoiar as pessoas envolvidas a realizarem a transição para a nova estrutura administrativa da instituição.

Conduzir um processo de mudança organizacional não costuma ser um processo tranquilo e confortável. Realizar práticas de gestão durante o processo de mudança, incluem diversas intervenções organizacionais que, se forem executadas da forma correta, facilitam a implementação da reestruturação organizacional (RAINERI, 2011).



# 3.

## **PONTOS IMPORTANTES PARA PENSAR ANTES DE INICIAR UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Todo o processo deve ocorrer de forma transparente e participativa. Para compreender a mudança é preciso criar um sentido da necessidade e do porquê de sua implementação já que toda mudança tende a percorrer um caminho de aceitação quando o seu sentido da mudança organizacional é compreendido (SEEFELD e CENI, 2020).

A postura e a condução da gestão durante o processo de implementação de uma nova estrutura administrativa são importantes para o seu sucesso. A forma como a organização se posiciona frente ao processo de mudança, a participação da liderança, a avaliação dos envolvidos e as percepções que eles têm a respeito da utilidade da mudança organizacional estão entre os fatores que facilitam os comportamentos de apoio à mudança organizacional (NEIVA, MACAMBIRA e RIBEIRO, 2020).

As mudanças devem ser graduais, mudanças rápidas e de grande impacto geralmente não são consensuais e geram pouco comprometimento. Quando as pessoas se encontram frente a necessidade de mudança, sofrem um processo de reação, isso se agrava se a mudança vem acompanhada de um sentimento que ameaça situações na qual os indivíduos se sentem seguros (FERREIRA e PHILYPPIS, 2019).

# 4.

## **PASSOS PARA A EXECUÇÃO DE UM PROCESSO DE MUDANÇA**

## PASSO 1: DIAGNÓSTICO

O primeiro aspecto a ser pensado durante um processo de mudança organizacional é um diagnóstico para identificar a real necessidade de mudar, compreender quais são os fatores que fizeram a gestão tomar essa decisão. Isso ajuda a definir propósitos, objetivos, estratégias e metas que tornarão o processo mais fácil de ser implementado.

O diagnóstico é uma prática determinante para um processo de gestão de mudança organizacional. Serve para avaliar estruturas, tecnologias, processos e pessoas para identificar as barreiras que possam surgir e as condições que facilitam o processo no seu todo.

## Ações desta etapa:

- Refletir sobre a real necessidade de mudar;
- Definir o que se espera alcançar com a mudança (quais são os objetivos);
- Realizar reuniões de sensibilização e esclarecimentos da necessidade da mudança para todos envolvidos diretamente no processo;
- Realizar um diagnóstico das possíveis resistências para ser resolvido antes da implementação.

## PASSO 2: PLANEJAMENTO

O planejamento é um importante processo organizacional usado para alcançar uma situação desejada de forma eficiente e efetiva, usando a melhor concentração de recursos e esforços possíveis (BANDEIRA E AMORIN, 2020). A falta de planejamento do processo gera insegurança e isso impede a colaboração de todos envolvidos no processo. Dessa forma, sem planejar cada etapa, não é possível realizar um processo de mudança.

Sendo assim, o planejamento cuidadoso e a realização de estratégias de médio prazo permitem casos bem-sucedidos de mudanças. Evidenciando assim, a importância dessa prática na boa condução de um processo de mudança organizacional (MOURA e BERWIAN, 2023).



## Ações desta etapa:

- Desenvolver uma estratégia clara e abrangente para a execução da mudança;
- Identificar das etapas e atividades necessárias para a implementação;
- Determinar os prazos que se espera cumprir cada etapa;
- Definir os novos espaços físicos antes da mudança;
- Realizar reuniões de planejamento com as equipes.

## **PASSO 3: DEFINIR PROCESSOS, ROTINAS E PAPÉIS DOS ENVOLVIDOS NA MUDANÇA**

O estabelecimento claro das atribuições e o papel da equipe de trabalho dentro da nova estrutura administrativa, proporciona engajamento e uma melhor condução do processo em todas as suas etapas de implementação. Além disso, impede situações de conflito que possam surgir quando as funções de cada um não foram previamente estabelecidas.

A padronização dos métodos e práticas de uma organização é importante pois permite a análise crítica e a melhoria dos procedimentos e métodos da instituição, possibilitando uma perspectiva concreta do que analisar e melhorar (NASCIMENTO FRANCO, 2023).



## Ações desta etapa

- Compor as novas equipes de trabalho;
- Delimitar as novas atribuições de cada pessoa envolvida;
- Identificar as novas rotinas de trabalho e padronizar os processos.

## PASSO 4: COMUNICAÇÃO

Uma das principais funções da comunicação durante o processo de reestruturação organizacional é minimizar resistências à mudança e reduzir os efeitos do estresse provocado durante esse processo. A comunicação durante o processo deve ser clara e direta em todas as etapas da mudança para os envolvidos diretamente e a sociedade.

A boa comunicação, permite que a liderança construa uma relação de confiança e visão do processo de mudança, além de receber opiniões que podem ser usadas na avaliação deste processo e no ajuste de possíveis erros (ALMEIDA e RAMOS FILHO, 2019).

## Ações desta etapa:

- Comunicar a necessidade e os motivos da mudança;
- Comunicar as etapas das mudanças para todos os servidores e sociedade que atende;
- Dialogar com os servidores envolvidos no processo para ouvir suas demandas;
- Promover o diálogo entre as pessoas que terão seus trabalhos modificados de alguma forma após o processo.

## PASSO 5: TREINAMENTO

O treinamento é um processo na promoção e na aquisição de habilidades e atitudes, resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores da organização e as exigências diante de sua função. Ações de treinamento permitem o entendimento da mudança apresentada, promovendo o conhecimento e a adaptação dos envolvidos para a nova forma de atuar da organização.

O treinamento é considerado um meio para o desenvolvimento das competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, mais criativas e inovadoras, dessa forma, contribuindo mais ativamente para atingir os objetivos organizacionais (CABRAL e ROSA, 2021).

## Ações desta etapa:

- Fornecer treinamento e capacitação para a resolução das novas demandas;
- Capacitar os servidores que foram designados para cargos de gestão;
- Promover o conhecimento e a adaptação dos envolvidos para a nova forma de atuar da organização.

## PASSO 6: LIDERANÇA

O papel da liderança durante a implementação de uma nova estrutura administrativa é muito importante. É o gestor que deve direcionar, orientar, entusiasmar e conduzir o trabalho dos demais indivíduos, para atingir os objetivos desejados. Além disso tem o papel de identificar as dificuldades durante a implementação do processo, dar suporte e sanar as possíveis dúvidas.

A liderança deve conduzir as mudanças organizacionais, para isso deve estabelecer novos objetivos e direcionamentos da organização, além de reunir esforços para garantir que essas mudanças ocorram efetivamente (GIRALDI, MELO-SILVA, 2019). Quando exercida da forma correta, produz impacto positivo no processo de mudança organizacional, tanto na articulação da visão de futuro quanto no alinhamento de expectativas dos trabalhadores.



## Ações desta etapa:

- Conduzir o processo de gestão antes e após a reestruturação;
- Acompanhar a forma como as equipes estão implementando a mudança;
- Mediar os conflitos que possam surgir com a integração;
- Identificar setores que não realizaram a reestruturação para sanar possíveis dificuldades.

## PASSO 7: AVALIAÇÃO

A avaliação é uma ferramenta de medida de valor, a partir da reflexão acerca das ações planejadas e implementadas, e de seus resultados, sendo importante para verificar se é preciso alguma mudança ou ajuste. É um método de análise de atividades, de fatos ou de coisas com o intuito de promover o seu aperfeiçoamento e subsidiar a tomada de decisão, visando, o aprimoramento do processo em questão (VOLPONI, 2019).

Serve como um diagnóstico e contribui com o ajuste de alguma falha ou lacuna após a aplicação do processo permitindo a tomada de decisão para sanar as lacunas verificadas a partir da avaliação (FERNANDES, 2017). Devido a isso, tem um importante papel no âmbito decisório de uma instituição, sendo de fundamental importância para fornecer informações em diferentes níveis e finalidades.



## **Ações desta etapa:**

- Identificar falhas e corrigir;
- Realizar pesquisas de satisfação;
- Avaliar periodicamente o processo de mudança;
- Revisar os processos;
- Ajustar situações que não estejam ocorrendo conforme o planejado.

# REFERÊNCIAS

**ALMEIDA, H. R. e RAMOS FILHO, A. C.** Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. 79 Revista de Gestão e Projetos, Vol. 10 n. 2, Mai./Ago. 2019.

**BANDEIRA, H. T. e AMORIN, T. N. G. F.** Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do balanced scorecard. REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, 10(2), p. 66-77. ISSN: 2236-3667, DOI 10.18696/reunir.v10i2.946, 2020.

**CABRAL, L. B.; ROSA, J. C.** A metodologia disc aplicada ao processo de treinamento e desenvolvimento (T&D): um estudo de caso na empresa Linie esquadrias e vidros – Brusque/SC. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 1, p. 92-111, 2021.

**FERNANDES, T. R. T.** Avaliação da gestão de processos das coordenadorias de apoio administrativo dos centros de ensino : um estudo de caso. Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, p. 123, 2017.

**FERREIRA, D. S. L. e PHILYPPIS Jr.** Gestão de mudanças para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de petróleo. Revista de Gestão e Projetos. Vol. 10 n. 2, Mai./Ago, 2019.

**GIRALDI; D. C., MELO-SILVA; G.** Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pósgraduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira.

Revista GUAL, Florianópolis, v. 12, n. 3, p.01-20, setembro-dezembro, 2019.

**MOURA, E. P. G. de; BERWIAN, A.** Mudanças da cultura organizacional e o papel da liderança. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, [S. l.], v. 3, n. 1, 2023.

**NASCIMENTO FRANCO, M. M.** Simples sequência para controlar e organizar o desenvolvimento de rotinas administrativas com engenharia de software: proposta de implementação no setor de registro hospitalar. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 1, p. e412530, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i1.2530. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/2530>. Acesso em: 10 out. 2023

**NEIVA, E. R.; MACAMBIRA, M. O.; RIBEIRO, E. M. B. A.** Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. Revista de Administração Mackenzie, 21(1), 1-27, 2020. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200098

**PINTO, Rogério F.** Consultoria organizacional: Um Guia Conceitual de Princípios, Métodos e Técnicas, Rogério F. Pinto - - 1. ed. - - Rio de Janeiro: FGV EAESP, 2022.

**RAINERI, A. B.** Change management practices: Impact on perceived change results. Journal of Business Research, 64(3), 266-272, 2011. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011>.

**SANTOS, G. S. C; NUNES, T. S; TOLFO, S. da R.** Mudança organizacional sob diferentes percepções: o caso da adesão de um hospital universitário a EBSERH. Gestão & Conexões - Management and Connections Journal, Vitória (ES), v. 10, n. 1, p. 8-27, jan/abr. 2021.

**SEEFELD, R e CENI. J. C.** Qual é o Lugar das Narrativas na Mudança Organizacional? Uma Metassíntese de Estudos de Casos Qualitativos. *Gestão & Conexões - Management and Connections Journal*, Vitória (ES), v. 9, n. 2, p. 94-119, maio/ago. 2020.

**VOLPONI, T. F. M.** Proposta de acompanhamento, avaliação e melhoria dos programas de pós-graduação de uma Universidade Federal. Dissertação, Programa de pós-graduação em gestão pública. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, p. 99, 2019.



Esta obra foi composta com tipografia Titillium Web e  
projeto gráfico de Rafael Marcelino Bald.